

OTT 서비스의 전략적 위상과 향후 진화 방향-킨들 파이어와 Xbox 360을 중심으로

■ 박 민 성*

본고는 킨들 파이어와 Xbox 360 사례 분석을 통해, OTT 플랫폼과 단말기 결합의 의미와 향후 OTT 서비스 진화 방향에 대해 검토하였다.

두 사례는 다음과 같은 의미를 가진다. 첫째, 콘텐츠 유통 생태계 형성을 주도하기 위한 전략으로 이해할 수 있다. 다만 무엇을 중심으로 결합하는가에 따라 다른 특성을 보일 수 있는데, 킨들 파이어는 아마존의 플랫폼 우위를 이용하여 단말기를 결합시킨 경우이며, Xbox 360은 단말기 보급을 통해 플랫폼(Xbox Live)을 확대시킨 경우라는 점이 차이점이라 할 수 있다. 둘째, 각 사업자의 전체 사업 구조에 영향을 주는 전략이라는 의미가 있다. 아마존은 킨들 파이어를 통해 아마존의 콘텐츠가 모바일을 통해서 유통될 수 있도록 함으로써, 아마존 전체 사업구조에서 '미디어' 부문의 매출을 높이기 위한 전략으로 볼 수 있다. 또한 MS는 Xbox 360과 Kinect, Xbox Live를 결합시킴으로써 단말기 중심의 콘텐츠 생태계를 구축하고, 이를 바탕으로 향후 스마트폰, PC 및 모바일 OS, 검색엔진 분야에서의 성장과 연계시키는 전략을 펼칠 것이라고 이해할 수 있다.

이러한 분석을 바탕으로 본고는 OTT 서비스 생태계에서의 주도권을 확보하기 위한 경쟁이 더욱 심화될 것이며, OTT 생태계 구축을 위한 콘텐츠-플랫폼-단말기 결합 서비스의 등장에 주목할 필요가 있다고 지적했다.

* 정보통신정책연구원 방송·전파정책연구실 연구원, (02)570-4353, mspark@kisdi.re.kr

목 차

I. 서 론 / 31
1. OTT 서비스의 성장과 주요 쟁점 / 31
2. 서비스 분류를 통해서 본 OTT 최근 동향 / 33
3. 킨들 파이어와 Xbox 360 분석의 의미 / 36
II. 아마존의 사업구조와 OTT 서비스 전략 / 37
1. 아마존의 사업구조 / 37
2. 각 부문별 특징 / 39
3. OTT 서비스 단말기로서 킨들 파이어의 위상과 아마존의 전략 / 45
III. MS의 사업구조와 콘텐츠 시장에서의 전략 / 47
1. MS의 사업구조 / 47
2. OTT 서비스 단말기로서 Xbox 360의 위상과 MS의 전략 / 53
IV. 결 론: 향후 OTT 서비스의 진화 방향에 대한 함의 / 58

I. 서 론

1. OTT 서비스의 성장과 주요 쟁점

Netflix, Hulu와 같은 OTT 서비스가 크게 성장함에 따라, OTT가 중요한 방송통신 서비스의 하나로 간주되고 있다. Price Waterhouse Coopers(이하 PwC)는 2011년도 Global Entertainment & Media Outlook에서 OTT를 처음으로

조사 항목에 추가하였다. PwC는 이 보고서에서 OTT 시장이 2015년까지 19억 5천만 달러의 규모를 보일 것으로 예측했는데, 이는 2억 4천만 달러를 기록한 2010년에 비해 연평균 51.6%의 성장세를 보이는 것이다.¹⁾ OTT를 방송통신 콘텐츠 서비스의 하나로 인식하고 있는 것은 비단 PwC에만 한정되지 않는다. IMS Research는 2016년 OTT 서비스 매출액이 164억 달러를 기록할 것으로, Gartner는 2015년 OTT 서비스 작동을 위한 단말기 판매와 OTT 콘텐츠 매출액이 2,000억 달러를 기록할 것으로 예측했다.²⁾ 시장조사기관마다 OTT 서비스의 미래에 대해 예측한 것이 조금씩 차이를 보이기는 하지만, 공통적으로 OTT 서비스가 향후 5년간 지속적으로 성장할 것이라는 사실을 전제하고 있다.

이처럼 OTT 서비스가 성장함에 따라 이와 관련한 쟁점들이 제기되고 있는데, 다음의 세 가지를 주요 쟁점으로 지적할 수 있다.

첫째, 기존 유료방송 시장에 대한 영향력에 관한 문제이다. 우선 OTT 서비

1) PwC(2011)

2) Total Telecom(2011. 9)

스가 기존 유료방송의 가입해지(이른바 cord-cutting)를 일으키고, 동영상 콘텐츠 유통 방식을 근본적으로 바꾸어 놓을 것이라는 주장이 있다. 이에 따르면 OTT 서비스는 기존 유료방송 시장을 근본적으로 바꾸어 놓을 와해성을 가진 기술이기 때문에, 현재의 유료방송 서비스 구조와는 완전히 다른 방송통신 콘텐츠 서비스를 만들 수 있다는 것이다.³⁾ 반면, OTT 서비스가 기존 유료방송 사업의 보완재 정도에 머물거나, 오히려 유료방송 사업자의 콘텐츠 제공 기회를 증가시킴으로써 기존 유료방송 사업자 중심의 방송통신 콘텐츠 구조가 강화할 것이라는 주장도 있다.⁴⁾ 이러한 상반된 주장은 각각 구체적인 데이터가 근거로 뒷받침되어 팽팽히 맞서고 있다.

둘째, OTT 규제의 문제이다. 범용 인터넷망을 통해 서비스된다는 점, 이용자들이 원하는 콘텐츠를 선택해서 서비스하는 온디맨드 방식으로 콘텐츠가 제공된다는 점을 이유로 일반적으로 OTT에는 방송에 적용되는 진입규제 등이 적용되지 않는다. 그러나 일부 OTT 서비스가 실시간 채널을 재송신한다는 점, 서비스를 패키징하고 이에 과금한다는 점을 근거로 이들이 온라인 유료방송 사업자의 역할을 하고 있다는 분석이 존재한다.⁵⁾ 이에 따라, OTT가 유료 방송서비스와 유사한 역할을 한다면 OTT 서비스에 대해 기존 유료방송 사업자에 상응하는 규제가 적용될 필요가 있다는 주장이 가능하다. 특히 기존의 방송 사업자는 방송 전용 네트워크의 구축과 유지에 비용이 드는 반면, 범용 인터넷망을 통해 서비스되는 OTT는 이러한 부담이 없다는 점을 고려해 볼 때, 기존 유료방송과 유사한 콘텐츠를 전송하는 OTT가 방송 관련 규제의 적용을 받지 않는다는 것은 타당하지 않다는 주장이 제기될 수 있다.

셋째, OTT 서비스 분류의 문제다. 범용 인터넷망을 사용한다는 사실이 그 분류 기준이 되기 때문에 OTT라는 이름으로 다양한 형태의 서비스가 포함될 수 있다. 대표적인 OTT 서비스인 Netflix, Hulu, 애플 TV, Xbox Live 등은 모두 OTT의 범위에 포함되지만, 구체적으로 살펴보면 상이한 특징들을 가지고 있다. 예를 들어 주체의 측

3) *Business insider*(2010. 12. 30)

4) SNL(2010. 11. 12)

5) SNL(2011. 1. 31)

면에서 보면, 기존의 방송통신 콘텐츠 사업자가 참여하는 경우, 단말기 사업자가 참여하는 경우, 심지어 DVD 대여 사업자가 진입하는 경우 등 다양한 주체가 공존하고 있는 것이다. 이처럼 폭넓은 형태의 서비스들이 OTT라는 단일한 이름으로 혼재되어 있어, 이를 분류하는 것이 쉽지 않다. 예를 들어, 콘텐츠의 성격을 기준으로 OTT 서비스를 영화와 TV 인기 프로그램(소위 프리미엄 콘텐츠)을 제공하는 서비스와 UCC와 같은 일반 콘텐츠(소위 비프리미엄 콘텐츠)를 제공하는 서비스로 구분할 수 있다. 그리고 기존 방송 사업자가 참여한 서비스와 신규 미디어 사업에 진출한 사업자가 주도하는 서비스 등으로 구분할 수 있다. 또한 범용 인터넷망도 유무선으로 구분할 수 있으며, OTT 구동 가능 단말기 역시 PC뿐만 아니라 콘솔, 스마트 TV 등으로 확대되어 있어 이에 따라 구분할 수도 있다. 따라서 방송이라는 개념 하에 지상파, 케이블, 위성 등으로 세부적으로 분류되는 것처럼, OTT라는 공통의 이름으로 묶여 있는 서비스들을 분류할 필요성이 생긴다.

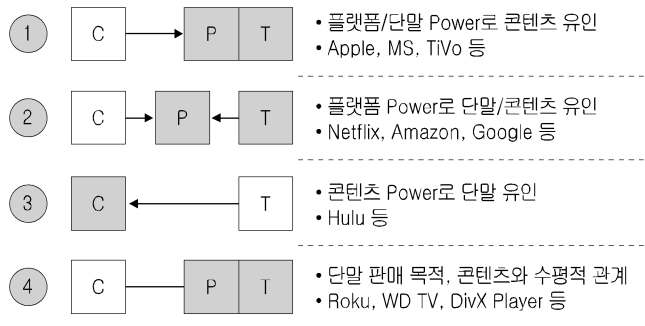
이러한 세 가지 쟁점은 서로 별개의 것으로 보이지만, 각각의 쟁점은 서로 긴밀하게 관련되어 있다. 예를 들어, 특정 유형의 OTT가 기존의 유료방송 서비스와 유사한 기능을 하고 있어서 시장구조를 근본적으로 바꿀 잠재력이 있다면, 이에 대해 기존의 유료방송에 준하는 규제의 적용을 검토할 수 있다. 그러나 다른 유형의 OTT는 기존 유료방송과 유사점이 거의 없고 시장에 아무런 영향을 주지 못한다면, 방송에 준하는 규제의 적용이 불필요할 수도 있다. 이처럼 영향력, 규제, 분류의 문제가 연결되어 있다고 본다면, 이 쟁점들 중 핵심 쟁점을 선택할 필요가 있다. 이에 따라 본고에서는 그 핵심이 OTT의 분류에서 시작하는 것이 적절하다고 판단하여 이에 대해 논의하도록 한다.

2. 서비스 분류를 통해서 본 OTT 최근 동향

조영신(2011)은 [그림 1]과 같이 OTT 서비스를 4가지로 분류할 것을 제안하였다. 이에 의하면 “애플, MS, Tivo 등은 플랫폼과 단말기를 들고 OTT 시장에 뛰어 들고, Netflix, 아마존, 구글은 플랫폼만을 들고 시장에 뛰어 들었지만, 플랫폼 시장 지배력

을 바탕으로 콘텐츠와 단말기를 유인하고 있다. 그리고 Hulu는 지상파 콘텐츠라는 무기를 바탕으로 인터넷 동영상 시장에 진입했고, 이 힘을 근간으로 단말기를 유인하기 시작했다. Roku와 DivX Player 등은 단말기를 무기로 시장에 뛰어 들었다”고 분석한다.

[그림 1] OTT 사업자 유형 분류



자료: 조영신(2011)

본고에서는 조영신의 분류를 바탕으로 하여, 최근 OTT 서비스 동향에 대해 다음과 같은 분석을 도출하였다.

첫째, 플랫폼을 중심으로 콘텐츠와 단말기를 유인하는 서비스 방식의 성장이 주춤하고 있다. 대표적인 OTT 플랫폼 서비스인 Netflix의 경우, 출시 이후 지속적으로 성장하던 가입자 수가 2011년 3분기 약 80만 명이 감소한 것으로 나타났다.

<표 1> Netflix 가입자 변화 추이

(단위: 백만 명)

조사 기간	10 3Q	10 4Q	11 1Q	11 2Q	11 3Q
가입자 수	16.9	20	22.8	24.6	23.8

자료: Netflix(2011)

또한 Netflix의 경영수지 역시 악화된 것으로 나타났다. <표 2>에 의하면 비록 2011년 3분기 Netflix의 매출액은 증가한 것으로 보이지만, 영업이익과 순이익은 감

소한 것으로 나타났다.

<표 2> Netflix 경영수지 변화

(단위: 천 달러)

	10 3Q	10 4Q	11 1Q	11 2Q	11 3Q
매출액	553,219	595,922	718,553	788,610	821,839
영업이익	69,501	78,453	102,240	115,114	96,842
순수익	37,967	47,095	60,233	68,214	62,460

자료: Netflix(2011)

문제는 Netflix의 어려움이 일시적이지 않을 것이라는 예측에 있다. 다수의 시장분석 회사들이 Netflix의 실적에 대해 2011년 4분기와 2012년에도 부정적으로 전망하고 있다.⁶⁾ 이러한 판단의 근거로는 Starz와의 콘텐츠 재계약 불발, 콘텐츠 수급비용 증가, 요금제도 변경으로 인한 가입자 비용 증가 등이 꼽힌다.⁷⁾ 이러한 부정적인 예측은 Netflix의 주가 하락에도 반영되었는데, 2011년 7월 13일 304.79달러를 정점으로 11월 25일에 63.86달러를 기록하며, 정점 대비 약 240달러, 6개월 동안 76.42%가 하락하였다.

[그림 2] Netflix 6개월간 주가 변화



자료: CNN Money

6) SNL(2011. 10. 25)

7) 《스트라베이스》(2011. 11. 1)

비록 Netflix의 위기가 모든 OTT 플랫폼의 위기를 의미하는 것은 아니지만, 분명 Netflix 위기는 플랫폼 기반의 OTT 서비스의 성장이 주춤하고 있다는 점을 보여 준다.

둘째, 최근 주목받고 OTT 서비스의 경우 플랫폼과 단말기가 결합한 형태가 대부분을 이루고 있다. Xbox 360, 킨들 파이어가 그 예라고 할 수 있다. 11월 14일에 판매를 시작한 킨들 파이어는 2011년 말까지 600만 대가 판매되어 2012년에는 전체 태블릿 PC 시장의 25%를 차지할 것으로 예측되고 있다.⁸⁾ Xbox 360 역시 2011년도에 경쟁 콘솔인 Wii와 Playstation3에 1위 자리를 뺏기지 않을 것으로 예측된다. 킨들 파이어와 Xbox 360의 공통점은 단말기(각각 태블릿 PC, 콘솔)이면서 동시에 OTT 플랫폼의 기능을 함께 가지고 있다는 점이다. 킨들 파이어는 아마존의 수많은 콘텐츠를 소비하기 위해 최적화된 단말기라고 할 수 있으며,⁹⁾ Xbox 360은 Xbox Live라는 서비스를 통해 다양한 동영상 및 인터넷 콘텐츠 이용을 가능하게 한다.

셋째, 플랫폼과 단말기가 결합한 OTT 서비스라고 할지라도, 이를 다시 플랫폼을 중심으로 단말기가 결합하는 방식과 단말기를 중심으로 플랫폼 기능을 끌어오는 방식으로 세분화할 수 있다. 전자는 콘텐츠 플랫폼이 먼저 존재하고, 이를 효과적으로 작동할 수 있는 단말기를 붙이는 것으로, 여기에는 구글 TV, 애플 TV, 킨들 파이어 등이 속한다. 그리고 후자는 TV나 콘솔, 블루레이 등에 플랫폼 기능이 추가된 것으로, 여기에는 삼성의 스마트 TV, Xbox 360 등이 포함된다. 이처럼 플랫폼과 단말기가 결합한 형태의 OTT라 하더라도 그 결합의 중심이 어디에 있는가에 따라 그 특성이 달라질 수 있다.

3. 킨들 파이어와 Xbox 360 분석의 의미

본고에서는 최근의 동향을 고려하여 플랫폼을 중심으로 단말기가 결합한 사례인 아마존의 킨들 파이어와 단말기에 OTT 플랫폼 기능이 추가된 사례인 Xbox 360을 분석 대상으로 하였다. 이러한 분석은 다음과 같은 의미를 가진다.

8) 《스트라베이스》(2011. 11. 24)

9) 《디지에코》(2011)

첫째, 각 기업 전략의 측면에서 아마존과 MS에 OTT 서비스가 가지는 전략적 의미를 분석할 수 있다. 각각 온라인 유통과 PC 소프트웨어의 최강자인 아마존과 MS가 플랫폼과 단말기가 결합한 OTT 서비스를 출시한 데에는 분명 그 전략적 목표가 있을 것이다. 이 두 사례의 검토를 통해, OTT 플랫폼과 단말기의 결합이 가지고 있는 콘텐츠 유통 시장에서의 의미를 분석하고, 이것이 각 기업에 주는 전략적 의미를 분석하고자 한다.

둘째, 아마존과 MS의 사례 분석을 통해 OTT 서비스의 향후 진화 방향에 대한 함의를 도출할 수 있다. 만약 플랫폼과 단말기의 결합 자체가 콘텐츠 생태계 구성에 적합한 전략이라고 한다면, 향후 OTT 플랫폼과 단말기 간의 결합이 보다 활발해질 것이라는 점을 예측할 수 있다. 그러나 반대로 플랫폼과 단말기의 결합이 우연적이고 큰 파급력이 없을 것으로 판단된다면, 향후 OTT 서비스는 다른 방식으로 진화할 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 이 두 사례의 분석을 통해 향후 OTT 서비스 진화에 대한 실마리를 찾을 수 있을 것이다.

II. 아마존의 사업구조와 OTT 서비스 전략

1. 아마존의 사업구조

1994년 온라인 서점으로 서비스를 시작한 아마존은 이후 DVD, CD, MP3 소프트웨어, 일반제품 등으로 판매품목을 확대하며 미국의 대표적인 온라인 소매상으로 성장하였다.¹⁰⁾ 그 후 지속적으로 성장한 결과 2011년 Fortune 선정 500대 기업에 매출액 기준 전체 78위, Internet Service & Retailing 분야에서는 Google을 제치고 1위에 기록되었다.

아마존의 사업구조는 크게 ‘미디어(media)’와 ‘전자 및 일반 제품(electronics and other general merchandise)’으로 구분된다. 미디어에는 책, 영화, 음악, 소프트웨어, 게임이 포함되는데, 물리적 형태와 디지털 형태가 모두 포함된다. 전자 및 일반 제품에

10) 공영일(2011)

〈표 3〉 2010년 Fortune 선정 Internet Service & Retailing 분야 순위

순위		회사	매출액 (백만 달러)	이익 (백만 달러)	이윤율 (%)
Internet Service & Retailing 분야	Fortune 500 전체				
1	78	Amazon	34,204.00	1,152.00	3.4
2	92	Google	29,321.00	8,505.00	29.0
3	224	Liberty Media	10,982.00	1,892.00	17.2
4	269	eBay	9,156.30	1,801.00	19.7
5	365	Yahoo	6,324.70	1,231.70	19.5

자료: Fortune 500

는 아마존을 통해 판매되는 킨들 시리즈와 같은 미디어 단말기와 기타 전자제품 및 아마존을 통해 거래되는 일반적인 상품이 포함된다.¹¹⁾

〈표 4〉는 아마존의 사업 부문별 매출액을 비교한 것이다. 이에 의하면 2010년부터 전자 및 일반 상품의 매출액 비중이 미디어의 매출액을 앞선 것으로 나타났다.

〈표 4〉 아마존 부문별 매출액 비교

(단위: 백만 달러)

	2008	2009	2010
미디어	11,084	12,774	14,888
전자 및 일반 상품	7,540	11,082	18,363
기타	542	653	953
합계	19,166	24,509	34,204

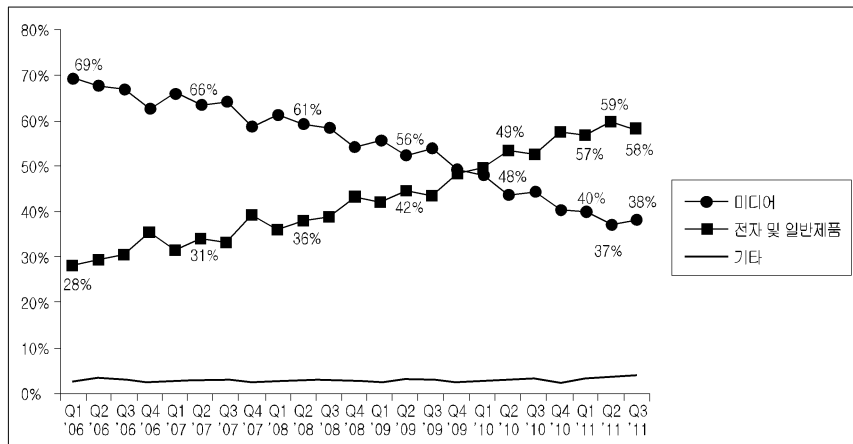
자료: Amazon(2011)

미디어 부문의 비중 감소, 단말기 및 일반 상품의 비중 증가는 최근 5년간의 추이에 서도 확인할 수 있다. [그림 3]은 최근 5년간 아마존의 매출액 추이를 나타내고 있다.

11) Amazon(2011. 10)

주목할 점은 미디어 부문의 비중이 감소한 반면, 전자 및 일반 제품은 급속하게 성장했다는 사실이다. 여기에는 킨들 시리즈와 같은 미디어 단말기의 성장이 기인하는 바가 크다고 할 수 있다. 2007년 11월 19일에 킨들1이 출시되면서 전자 및 일반 제품의 비중이 크게 올라갔으며, 그 후 킨들2(2009년 2월 10일), 킨들 DX(2009년 5월 6일), 킨들2 전 세계 판매(2009년 10월 7일) 등의 미디어 단말기 판매 등을 통해 전자 및 일반 제품의 비중이 지속적으로 높아졌다. 이러한 추세 속에서 아마존은 2011년 11월 14일에 OTT 서비스가 구현될 수 있는 킨들 파이어를 출시한 것이다.

[그림 3] 연도별 · 부문별 아마존 매출액 비중



2. 각 부문별 특징

(1) 온라인 판매

온라인 판매 분야는 아마존이 사업을 시작한 분야로 여전히 핵심적인 부분이다. 킨들 시리즈를 비롯한 전자제품, 가정용품, 스포츠 용품, 의상 판매가 이 부문에 포함된다. 아마존은 온라인 판매 사업자라는 측면에서 볼 때 가장 앞서고 있는데, 아마존의 경쟁자로는 eBay 정도를 꼽을 수 있다. 아마존이 훨씬 많은 매출액을 올리고 있고 주가도 훨씬 높지만, 영업이익 면에서는 eBay에 뒤처지고 있다.

〈표 5〉 아마존과 eBay 비교

회사	매출액 (백만 달러)	이익 (백만 달러)	이윤율 (%)	주가 (11월 25일 기준)
Amazon	34,204.00	1,152.00	3.4	182.40
eBay	9,156.30	1,801.00	19.7	28.23

자료: CNN Money 재구성

(2) 미디어 사업

아마존은 전자책을 시작으로 미디어 사업을 시작하였으며, 인쇄매체뿐만 아니라 음악, 영상 등으로 영역을 확대해 나갔다. 현재 아마존은 100권 이상의 단행본, 1,700만 곡 이상의 음악을 보유하고 있는 것으로 알려져 있다.¹²⁾

전자책뿐만 아니라 영상 콘텐츠 분야도 아마존의 대표적인 미디어 사업 분야이다. 아마존의 대표적인 콘텐츠 서비스로는 Instant Video와 Prime Instant Video를 들 수 있다. Instant Video는 아마존 이용자들에게 VOD 형식으로 동영상 콘텐츠를 제공하는 서비스로, 아마존은 2011년 9월 기준 10만 개의 콘텐츠를 제공하고 있다고 밝혔다. 그리고 Prime Instant Video는 유료로 가입하는 아마존 프라임 회원들에게만 제공되는 콘텐츠 서비스로, 프라임 가입자에게는 약 11,000개의 콘텐츠가 추가로 제공된다.¹³⁾

〈표 6〉은 아마존과 경쟁관계에 있는 OTT 플랫폼 서비스를 비교한 것이다. 이에 의하면 영상 콘텐츠의 확보라는 점에서 경쟁 플랫폼에 뒤처지고 있는데, TV 콘텐츠는 Hulu Plus에, 영화 콘텐츠는 Netflix에 비해 열세에 있다.

상대적으로 부족한 동영상 콘텐츠를 채우기 위해 아마존은 동영상 콘텐츠 사업자와의 계약을 확대하고 있다. Amazon은 CBS, NBCU, 소니, 워너 브러더스 등과 Prime Instant Video 콘텐츠 공급 계약을 맺고 있다. 여기에 9월 26일에 Fox가 추가되면서

12) Amazon(2011. 9. 28)

13) Amazon(2011. 9. 26)

〈표 6〉 아마존과 주요 OTT 플랫폼 비교

		Amazon Prime Instant Video	HULU Plus	Netflix
서비스 요금(한 달)		\$ 6.58	\$ 7.99	\$ 7.99
서비스 콘텐츠 수	TV 쇼	\$ 500	\$ 1,700	\$ 750
	TV 에피소드	\$ 4,000	\$ 45,700	\$ 23,500
	영화	\$ 1,700	\$ 2,125	\$ 8,250
광고		없음	있음	없음
TV 콘텐츠 제공 방식		라이브러리 타이틀	초방 다음날 콘텐츠 제공	라이브러리 타이틀
영화 콘텐츠 제공 방식		라이브러리 타이틀	DVD 발매 28일 이후 콘텐츠 제공	DVD 발매 28일 이후 콘텐츠 제공
HD 서비스		제공(720p)	제공(720p)	제공(1080p)
서비스 단말기		<ul style="list-style-type: none"> - PC - 블루레이(LG, 파나소닉, 소니 등) - 내장형 TV(삼성, LG, 소니, Vizio 등) - 셋톱박스(Roku, Revue 등) - 킨들 파이어 	<ul style="list-style-type: none"> - PC - 콘솔(닌텐도 Wii, Xbox, Playstation3) - 블루레이(삼성, 파나소닉 등) - 셋톱박스(Roku) - 내장형 TV(삼성, LG, 소니, Vizio 등) - 스마트폰(아이폰 및 안드로이드 폰) - 아이패드 등 	<ul style="list-style-type: none"> - PC - 콘솔(닌텐도 위, Xbox, Playstation3) - 블루레이(삼성, 필립스) - 셋톱박스(Roku, Apple TV) - 내장형 TV(삼성, LG, 소니 등) - 스마트폰 - 태블릿 PC 등

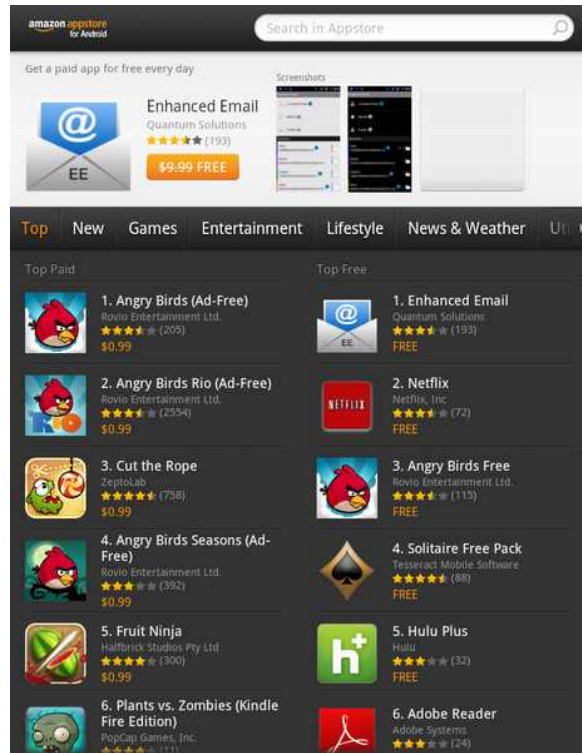
자료: SNL(2011) 재구성

Prime Instant Video를 통해 제공할 수 있는 콘텐츠의 수를 11,000개 이상 확보한 것으로 알려졌다.¹⁴⁾

또한 ‘Amazon Appstore for Android’의 공식 출시 역시 미디어 분야의 새로운 분야 중의 하나이다. 아마존의 앱스토어는 Google의 승인 없어도 자체 Android 앱스토어를 통해 e-Book, 음악, 동영상 애플리케이션 등 다양한 콘텐츠의 다운로드 및 스트

14) Amazon(2011. 9. 26)

[그림 4] 아마존 안드로이드 앱스토어



자료: 위키피디아

리밍 서비스를 제공할 수 있다. 따라서 아마존이 Android 기반 킨들 파이어와 아마존 앱스토어를 통해 태블릿 PC 시장을 장악해 간다면 구글의 영향력은 축소되고, 아마존 중심의 콘텐츠 생태계를 구축할 수 있을 것으로 보인다.¹⁵⁾

(3) 단말기 사업

2011년 9월 28일 아마존은 총 3개의 킨들 시리즈를 공개했다. 새로운 킨들은 이전 킨들과는 달리 키보드가 없으며, 입력이 필요한 경우에는 스크린 키보드가 지원된다. 이로 인해 크기는 18% 줄어들었고, 무게는 30%나 가벼워졌다. 가격은 스페셜 오퍼,

15) 《스트라베이스》(2011. 9. 7)

즉 책을 읽지 않는 동안에 화면보호기 형태로 광고가 제공되는 것을 전제로 하여 79 달러로 책정되었다.¹⁶⁾ 그리고 킨들 터치는 터치스크린 기능을 추가하여 와이파이만 가능한 것과 와이파이에 3G 기능이 추가된 것을 선택할 수 있게 하였다. 또한 한번에 책의 핵심을 파악할 수 있는 ‘X-ray’ 기능을 추가하였으며, 가격은 스페셜 오퍼를 이용하는 것을 전제로 와이파이만 가능한 것은 99달러, 3G 기능이 추가된 것은 149달러이다.¹⁷⁾ 그리고 이와 함께 아마존이 출시한 최초의 태블릿 PC인 킨들 파이어가 공개되었다.

[그림 5] 아마존 킨들 시리즈



자료: 아마존 홈페이지

<표 7>에서 확인할 수 있듯이 킨들 파이어의 하드웨어 성능을 살펴보면, 태블릿 PC로서 뛰어난 것은 아니다.

<표 7>에 나타난 사양만을 본다면 킨들 파이어의 하드웨어 사양은 아이패드 2에 비해 떨어진다. 킨들 파이어는 7인치 화면에 카메라, 블루투스, GPS, 3G 기능이 없으며, 오직 와이파이를 통해서만 작동된다. 이러한 사양은 아이패드는 물론이고, 기타 경쟁자가 될 수 있는 안드로이드 OS 기반 태블릿 PC의 사양에도 못 미치는 것이다.¹⁸⁾

16) 《디지예코》(2011)

17) Amazon(2011. 9. 28)

18) 《디지예코》(2011)

〈표 7〉 킨들 파이어와 아이패드 2 주요 특성 비교

	아이패드 2	킨들 파이어
가격	499-826달러	199달러
애플리케이션 수	9만 개	1만 6,638만 개
브라우저	Safari	Amazon Silk
OS	iOS	Android 2.3
화면크기	9.7인치	7인치
저장용량	16/32/64GB	8GB
카메라	있음(720p)	없음
3G	가능(GSM/HSPA, CDMA)	지원 안 함

자료: 스트라베이스(2011. 10. 8)

그럼에도 불구하고 킨들 파이어는 아이패드가 사실상 독주하고 있는¹⁹⁾ 태블릿 PC 시장의 흐름을 바꿀 수 있는 단말기로 주목받고 있다. 실제 2011년 11월 14일에 판매를 시작한 킨들 파이어는 연말까지 600만 대가 팔릴 것으로 예측되고 있으며,²⁰⁾ 소비자의 구매 계획에서도 앞서는 것으로 나타났다.²¹⁾ 이처럼 2011년 말까지 수백만 대를 팔겠던 제프 베조스의 약속이 실현되고 있는 것이다.²²⁾

19) 2011년 전 세계 태블릿 PC는 약 6,900만 대가 팔리고, 그 중에서 애플의 아이패드가 4,700만 대 전체 69%를 점유할 것으로 예측하고 있다(Gartner, 2011. 4. 1).

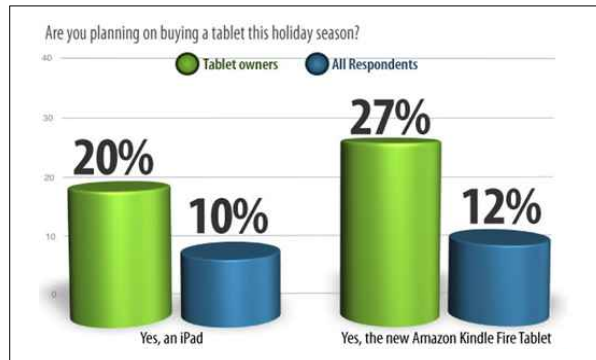
	2011년	
	판매대수(단위: 천 대)	시장점유율
Android	13,898	19.92%
iOS	47,964	68.74%
MeeGo	788	1.13%
Web OS	2,796	4.01%
QNX	3,901	5.59%
기타	432	0.62%
합계	69,780	100.00%

20) Cnet(2011. 11. 18). "Amazon Kindle Fire shipments upped to 6 million in quarter".

21) Retrevo(2011. 11. 7)

22) SNL(2011. 9. 28)

[그림 6] 연말 태블릿 PC 구매 의향 설문조사



자료: Retrevo(2011. 11. 7)

3. OTT 서비스 단말기로서 킨들 파이어의 위상과 아마존의 전략

그렇다면 킨들 파이어가 가지고 있는 OTT 서비스 단말기로서의 위상과 아마존의 전략은 무엇인가?

우선, 킨들 파이어의 가격 경쟁력을 지적할 수 있다. 미국에서 출시된 킨들 파이어의 가격은 199달러로, 이는 아이패드와 갤럭시탭의 가장 싼 가격 499달러의 40% 수준에 불과하다.²³⁾ 킨들 파이어가 낮은 가격으로 출시될 것이라는 예측은 많이 있었지만, 실제 발매 가격은 당초 예상했던 아이패드의 절반 정도인 250달러²⁴⁾보다 훨씬 낮은 수준이었다. 심지어 199달러는 단말기 제조 원가보다도 낮을 것으로 추정된다. IHS에 의하면, 킨들 파이어의 제작 원가는 201.7달러로 아마존은 킨들 파이어 1대를 팔 때마다 2.7달러를 손해 보는 것으로 분석된다.²⁵⁾

다음으로 킨들 파이어에서 서비스할 수 있는 콘텐츠를 지적할 수 있다. <표 8>은 킨들 파이어를 통해 이용할 수 있는 콘텐츠를 보여 주고 있다. 이에 따르면 책, 잡지, 음악과 같은 기존 아마존에서 제공한 서비스 외에 동영상과 앱 서비스 등이 추가되었다.

23) SNL(2011. 10. 3)

24) 《스트라베이스》(2011. 9. 7)

25) *Huffington Post*(2011. 11. 18)

〈표 8〉 킨들 파이어를 통해 제공되는 콘텐츠

콘텐츠 종류	제공 콘텐츠
TV/영화	10만 편의 콘텐츠 다운로드/구매/대여(Instant Video), 단 Prime Instant Video 가입할 경우 11,000편의 콘텐츠 무료 시청 가능
음악	1,700만 건의 음악 청취 가능(1곡당 0.69달러, 앨범당 7.99달러)
책	100만 권의 책 이용 가능
그래픽 노블	100여 편의 그래픽 노블 이용 가능
신문 및 잡지	월스트리트 저널, 뉴욕 타임즈 등의 신문과 GQ 등의 잡지 이용 가능
앱스토어	안드로이드 앱스토어 이용 가능

자료: Amazon(2011. 9. 28)

이러한 특성을 종합하면 킨들 파이어는 아마존 수익구조 중에서 ‘미디어’ 부문의 비중을 높이기 위한 것으로 이해할 수 있다. 온라인 판매, 미디어, 미디어 단말기와 같은 아마존의 사업들은 온라인 쇼핑몰을 중심으로 서로 유기적으로 연결되어 있다.²⁶⁾²⁷⁾ 이러한 점을 근거로 킨들 파이어의 가격과 제공 콘텐츠의 확대는 미디어 분야에서의 수익 극대화를 목적으로 하고,²⁸⁾ 이를 통해 다른 분야에 파생시키는 것을 목표로 하고 있다고 판단할 수 있다. 다만 이 전략이 기존의 전자 및 일반 제품 부문의 비중을 낮추는 것을 의도하고 있는지에 대해서는 정확한 해석이 쉽지 않다. 비록 킨들 파이어가 낮은 가격으로 판매되고는 있지만, 킨들 파이어가 아마존이 만든 태블릿 PC의 최종 버전이 아니라 실험적 성격이 강한, 향후 출시될 새로운 태블릿 PC의 징검다리 역할을 하는 기기로 자리매김할 수도 있기 때문이다.²⁹⁾ 그렇게 된다면 아마존의 미디어 단말기 부문은 콘텐츠 성장과 더불어 발전할 수 있을 것으로 보인다.

26) 공영일(2011)

27) 예를 들어 킨들은 아마존 온라인 쇼핑몰의 최대 판매 아이템 중의 하나임과 동시에 전자책 콘텐츠 매출을 늘려주는 기기다. 또한 킨들은 아마존에서 판매되는 전자책 콘텐츠와 유통망으로 인해 다른 전자책 단말기에 비해 경쟁력을 가진다(공영일, 2011).

28) 《스트라베이스》(2011. 10. 10)

29) 디지에코(2011)

한편, 콘텐츠 유통의 측면에서 보면 킨들 파이어는 아마존 중심의 콘텐츠 생태계 구축을 위한 도구로 사용될 수 있다. 아마존이 구축한 플랫폼과 단말기 내에서 방대한 양의 미디어 콘텐츠가 유통되는 시스템을 구축할 수 있는 것이다. 이러한 점에서 아마존의 킨들 파이어는 아마존이 제공하는 콘텐츠와 플랫폼을 유통시키기에 최적화된 단말기를 결합시키는 것으로, 이는 아이튠스와 아이패드 등을 중심으로 콘텐츠를 유통시키는 애플의 전략과 유사한 측면이 있다.³⁰⁾

Ⅲ. MS의 사업구조와 콘텐츠 시장에서의 전략

1. MS의 사업구조

MS의 사업구조는 크게 다음의 다섯 가지로 구성되어 있는데, <표 9>에서 이에 따른 각 구분별 특징과 내용을 나타내고 있다. 또한 <표 10>은 이들 각 분야의 재무적 상황을 보여주고 있는데, 이를 종합해 보면, 다음과 같은 특징을 확인할 수 있다.

<표 9> MS 주요 서비스 현황 및 경쟁자들

	주요 제품/서비스	경쟁 사업자/서비스
Windows & Windows Live Division	윈도우 OS 및 윈도의 라이브 등	애플, 구글, 오페라 등
Server and Tools	윈도우 서버 OS, MS SQL 서버 등	HP, IBM, Oracle 등
Online Services Division	Bing, MSN 등	구글, 야후 등
Microsoft Business Division	MS 오피스, 익스체인지 등	어도비, 애플, 코렐 등
Entertainment and Devices Division	Xbox 360, 윈도우 폰 등	닌텐도, 소니, 애플, 구글, RIM 등

자료: Microsoft(2011)

30) Cnet(2011. 9. 28)

〈표 10〉 마이크로소프트 2011년 회계연도 매출액 및 영업손익

	2010. 7~2011. 6.		2009. 7~2010. 6.		증가율	
	매출액	영업이익	매출액	영업이익	매출액	영업이익
Windows & Windows Live Division	19,024	12,281	19,494	13,034	-2%	-6%
Server and Tools	17,096	6,608	15,378	5,539	11%	11%
Online Services Division	2,528	-2,557	2,201	-2,331	15%	-9%
Microsoft Business Division	22,186	14,124	19,076	11,504	16%	23%
Entertainment and Devices Division	8,913	1,324	6,168	618	45%	114%
전체	69,943	27,161	62,484	24,484	12%	12%

자료: Microsoft(2011)

첫째, Server and Tools와 Microsoft Business Division은 여전히 안정적인 수익을 올리고 있다. 이 두 분야를 합치면 회계연도 2011년 기준 MS의 전체 매출액에서 56.2%, 영업이익 부분에서 76.3%의 비중을 차지한다. 이는 2010년의 55.1%, 69.6%보다도 오른 것이다. 따라서 이 두 부문이 전체 MS 매출에서 차지하는 비중이 더욱 높아졌다고 할 수 있는데, 이는 MS가 자사의 대표적인 서비스인 서버와 오피스 등에서 여전히 안정적인 지위를 차지하고 있기 때문이라고 할 수 있다. 향후 이 부문의 경쟁자들이 MS를 위협하지 못할 경우, 이 두 부문은 여전히 MS의 안정적인 캐시카우의 역할을 할 것으로 예측된다.

둘째, Windows & Windows Live Division과 Online Services Division은 전통적으로 MS의 핵심 사업 분야였으나, 현재 어려움을 겪는 부문이라고 할 수 있다. 이 두 분야를 합치면 회계연도 2011년 기준 MS의 전체 매출액 기준 30.8%, 영업이익 부분 35.8%의 비중을 차지한다. 이는 2010년 34.7%, 43.7%보다도 크게 낮아진 것이다. 이와 같은 결과는 우선 PC 판매의 정체에 기인한다. 회계연도 2011년도 전체 PC 판매량은 2~4% 증가에 그칠 것으로 예측되는데, 이는 MS 소프트웨어 판매에도 부정적인 영향을 주었다(Microsoft, 2011). 또한 이와 더불어 OS(윈도우즈), 인터넷 브

라우저(익스플로러), 기타 서비스(빙, MSN) 등이 부진한 것에 기인한다고 볼 수 있다. 우선, PC에서의 OS, 브라우저, 검색엔진을 살펴보면 <표 11>과 같다. 이에 따르면 2011년 11월 기준 MS의 OS인 윈도우즈와 검색엔진인 익스플로러가 각각 91.7%, 52.6%의 점유율을 보이고 있다. 다만 검색엔진인 Bing은 구글에 크게 뒤쳐진 4.3%를 기록하고 있다. 비록 PC OS와 브라우저에서는 여전히 MS가 우위를 점하고 있지만, 최근 1년 전과 비교하면 크게 감소한 것을 알 수 있다. 윈도우즈는 약 2%, 그리고 익스플로러는 약 7% 정도 감소하여 PC 기반 소프트웨어 점유율의 하락을 보여주고 있다.

<표 11> PC 기반 브라우저, OS, 검색엔진 순위

순위	PC 브라우저		PC OS		PC 검색엔진	
	서비스	점유율	서비스	점유율	서비스	점유율
1	Internet Explorer	52.6%	Windows	91.7%	Google	82.4%
2	Firefox	22.5%	Mac	6.9%	Yahoo	6.8%
3	Chrome	17.6%	Linux	1.2%	Bing	4.3%
4	Safari	5.4%			Baidu	4.0%
5	Opera	1.6%				

자료: Net Market Share

<표 12> 최근 1년간 윈도우즈, 익스플로러 점유율 변화

조사시점	윈도우즈	익스플로러
2010. 12	93.78%	59.26%
2011. 1	93.52%	58.35%
2011. 2	93.61%	59.22%
2011. 3	93.51%	58.35%
2011. 4	93.34%	57.82%
2011. 5	93.43%	57.15%
2011. 6	93.32%	56.70%

조사시점	윈도우즈	익스플로러
2011. 7	93.07%	55.97%
2011. 8	92.90%	55.31%
2011. 9	92.44%	54.39%
2011. 10	91.86%	52.63%

자료: Net Market Share

모바일 기반 소프트웨어 측면에서 보면, MS의 부진이 더욱 눈에 띈다. <표 13>에 따르면 모바일 브라우저 시장에서 익스플로러의 비중은 0.39%, OS 시장에서 MS의 OS 비중은 0.43%에 불과한 것으로 나타났다. 그리고 검색엔진 Bing의 점유율은 PC에서보다도 낮은 1.1%를 기록하였다.

<표 13> 모바일/태블릿 기반 브라우저, OS, 검색엔진 순위

순위	모바일/태블릿 브라우저		모바일/태블릿 OS		모바일 검색엔진	
	서비스	점유율	서비스	점유율	서비스	점유율
1	Safari	62.03%	iOS	61.5%	Google	91.1%
2	Android Browser	18.60%	Android	18.9%	Yahoo	7.00%
3	Opera Mini	13.09%	Java ME	12.8%	Bing	1.1%
4	Symbian	2.55%	Symbian	3.5%	Baidu	0.5%
5	BlackBerry	2.03%	BlackBerry	2.5%		
6	Opera Mobile	0.49%	Windows Phone	0.23%		
7	Microsoft Internet Explorer	0.39%	Windows Mobile	0.20%		

자료: Net Market Share

이처럼 PC 판매량의 정체, 전통적으로 우위를 점했던 PC OS와 브라우저 시장에서

의 지위 약화, MS가 새롭게 도전하는 분야인 PC 검색엔진과 모바일 시장에서의 부진이 지속됨에 따라, 이를 포함하는 Windows & Windows Live Division과 Online Services Division의 성장세가 둔화되고 있다고 분석할 수 있다.

셋째, Entertainment and Devices Division의 성장세가 눈에 띈다. MS는 성장세가 줄어들고 있는 전통적인 분야를 새로운 분야로 대체하기 위해 노력해 왔는데,³¹⁾ 그 성과가 나타나고 있는 분야가 Entertainment and Devices Division이다. 그리고 이를 이끌어 나가고 있는 핵심적인 단말기가 Xbox 360이다.

Xbox 360은 2001년 시장에 출시된 콘솔 게임 단말기 Xbox의 후속모델로 닌텐도의 Wii, 소니의 Playstation3와 경쟁하고 있다. <표 14>에 따르면, 2011년에 Xbox 360은 약 344만 대가 팔린 것으로 나타나며, [그림 7]과 같이 매달 가장 높은 점유율을 기록하고 있다.

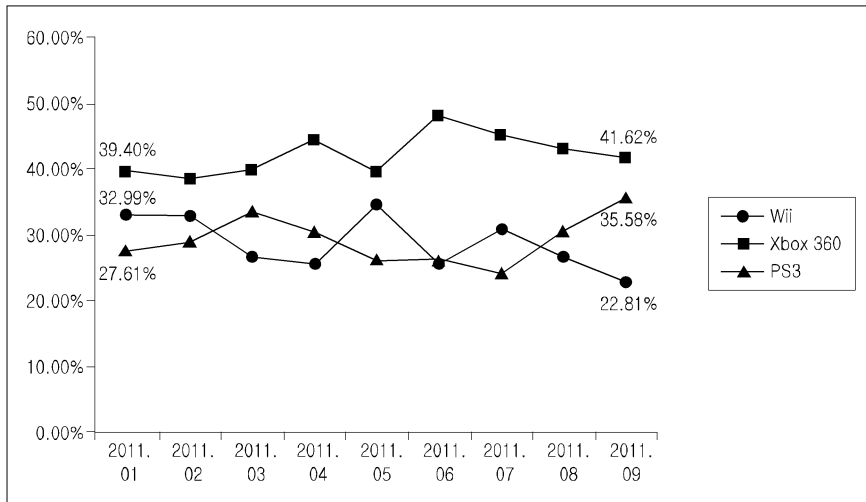
<표 14> 2011년 3대 콘솔 게임 판매량 비교

	Wii	XBox	Play Station
2011. 1	319,000	381,000	267,000
2011. 2	454,870	535,214	402,648
2011. 3	290,000	433,000	365,000
2011. 4	172,000	297,000	204,300
2011. 5	236,000	270,000	177,000
2011. 6	273,000	507,000	276,000
2011. 7	190,500	277,000	148,000
2011. 8	190,000	308,000	218,000
2011. 9	240,000	438,000	374,400
합계	2,365,370	3,446,214	2,432,348

자료: NPD 발표자료 재구성

31) *Total Telecom*(2011. 10. 14)

[그림 7] 2011년 각 월별 게임 콘솔 점유율 추이 변화



자료: NPD 발표자료 재구성

콘솔 게임 단말기라 함은 일반적으로 TV와 연결하여 게임만 하는 기기로 인식되기 쉬우나, Xbox 360을 비롯한 3대 게임 콘솔은 모두 게임 외의 영상 콘텐츠 서비스를 제공하고 있다. Xbox 360이 2006년 11월에 가장 먼저 동영상 콘텐츠 서비스 제공하기 시작했으며, 뒤이어 2008년 7월에 Playstation이, 2009년 12월에 Wii가 서비스를 시작하였다.

게임 콘솔이 동영상 콘텐츠 서비스를 제공하는 데 있어 Xbox 360이 역시 가장 앞서고 있으며, <표 15>와 같이 다양한 서비스들을 함께 제공하고 있다. 따라서 MS 부사장 Shaw가 밝힌 것처럼, Xbox 360은 이제 ‘게임, 음악, 영화, TV 콘텐츠를 이용할 수 있는 MS 엔터테인먼트 전략의 핵심’이 된 것이다. Xbox 360이 단순한 게임 콘솔을 넘어서 미디어 플랫폼으로 진화했다는 것은 수치로도 증명되는데, Xbox 360의 기능 중 40%는 게임과 전혀 관련이 없는 것이며, 평균 한 달에 30시간을 동영상 콘텐츠를 시청하는 데 Xbox 360을 이용하고 있다.³²⁾

32) Cnet(2011. 6. 1)

2. OTT 서비스 단말기로서 Xbox 360의 위상과 MS의 전략

콘텐츠 플랫폼으로서의 Xbox 360 성장에는 온라인 게임 및 동영상 콘텐츠 플랫폼인 Xbox Live와 동작인식 시스템 Kinetic에 의한 효과가 크게 작용한 것으로 분석된다.

Xbox 360은 2006년 11월 Zune Video Marketplace라는 이름으로 가장 먼저 동영상 콘텐츠 서비스를 시작하였다. 이후 2009년에 이를 Xbox Live에 통합해 동영상 콘텐츠 서비스가 가능하도록 하였다.³³⁾ 현재 Xbox Live는 Xbox 360을 통해서 온라인 콘텐츠를 이용할 수 있는 서비스로, 이를 통해 TV, 영화, 스포츠, SNS 서비스 등을 이용할 수 있다.

<표 15> Xbox Live 서비스 등급별 이용 가능 서비스(미국의 경우)

기능		골드회원	무료회원
다른 사람과 온라인 게임		○	
Netflix 이용 가능*(Netflix 별도 가입)		○	
HULU Plus 이용 가능*(Hulu Plus 별도 가입)		○	
ESPN 이용 가능		○	
페이스북 및 트위터		○	
Zune 이용 가능	음악*	○	
	TV, 영화	○	○
XBox Live를 통한 채팅		○	○
아바타 만들기			
kinect 추가	Zune 마켓플레이스 컨트롤	○	○
	Video kinect	○	

주: * 각 서비스 개별 조건 충족 시(Netflix는 무제한 스트리밍 서비스 가입, Hulu Plus 가입, ESPN은 ESPN3.com과 제휴한 브로드밴드 이용, Zune Music은 Zune Pass 가입 시) 이용 가능
 자료: Xbox 홈페이지

33) 《스트라베이스》(2009. 12. 28)

Xbox Live라는 플랫폼이 주목받는 이유는 역설적으로 이를 구동하는 단말기인 Xbox 360이 충분히 보급되어 있기 때문이다. 2010년 말까지 Xbox와 Xbox 360은 약 4200만 대가 팔렸고,³⁴⁾ 2011년 9월까지 Xbox 360은 약 350만 대가 추가로 팔린 점을 고려해 본다면, 성공적인 OTT 서비스를 위한 단말기의 보급이 충분하게 이루어진 것으로 볼 수 있다. 실제 Xbox Live는 2011년 9월 기준 전 세계적으로 3,500만 명의 가입자가 있는 것으로 알려졌다.³⁵⁾ 이는 미국 최대 유료방송 사업자인 Comcast의 2,250만 명의 가입자 수를 뛰어 넘는 것이다. 이와 같은 사실을 통해 MS가 이미 약 3,500만 명 정도의 Xbox Live 사용자를 OTT 가입자로서 확보하고 있으며, 사용자 기반에서만 보면 전 세계 어느 유료방송사에도 뒤지지 않는 경쟁우위를 보유하고 시장에 진입했음을 알 수 있다.³⁶⁾

이처럼 단말기(Xbox)와 플랫폼(Xbox Live)이 충분히 공급되었다면 그 다음으로 중요한 것은 이를 채울 수 있는 콘텐츠라고 할 수 있다. 2011년 10월 기준으로, MS는 미국에서 Xfinity TV, FiOS의 온디맨드 서비스와 HBO GO, Netflix, Hulu Plus 등의 콘텐츠 서비스를 Xbox 360을 통해 제공하고 있으며, 영국과 독일의 경우 BBC, Channel 4, Channel 5, ZDF와 같은 지상파방송사와 제휴하고 있다.³⁷⁾ 이러한 제휴는 Xbox에 서비스를 공급하는 OTT 플랫폼 사업자의 사업 확장에도 도움이 되는데, Netflix의 경우 Xbox를 통해 시청하는 가입자가 절반 이상이라고 알려졌다.³⁸⁾ 또한 Xbox Live를 통해 제공되는 콘텐츠의 양은 점점 증가할 것으로 예측된다. MS CEO 스티브 발머가 MS는 현재 서비스하고 있는 Netflix와 Hulu 외에도 VOD 서비스와 실시간 방송으로 확대하고자 한다고 2011년 9월에 밝혔으며, 10월에 진행된 콘텐츠 계약은 이러한 전략의 일환으로 이해될 수 있다.

34) 《스트라베이스》(2010. 12. 9)

35) *Bloomberg*(2011. 9. 29)

36) 《스트라베이스》(2011. 10. 5)

37) *Microsoft*(2011. 10. 5)

38) 서기만(2011)

[그림 8] Xbox 게임 컨트롤러 Kinect



자료: 위키피디아

이 밖에 중요한 의미를 가지는 것이 게임 컨트롤러인 Kinect이다. Kinect가 처음 출시되었을 때에는 그 성공 여부에 대해 부정적인 전망도 있었다. 상대적으로 비싼 가격, 모션 인식 컨트롤러에 최적화된 게임의 부족, 버튼 없는 컨트롤러라는 이유로 인해 Kinect가 성공하지 못할 것이라고 보는 의견이 있었던 것이다.³⁹⁾ 그러나 Kinect는 출시 2개월 만에 800만 대, 5개월 만인 2011년 3월에 1,000만 대 판매를 돌파하였으며,⁴⁰⁾ 2011년 말에는 적어도 1,000만 대 이상이 더 팔릴 것으로 예측되고 있다.⁴¹⁾

Kinect가 주목받는 이유는 단순히 많이 팔렸기 때문이 아니라, Xbox와 Kinect를 통한 획기적인 서비스가 나타날 수 있기 때문이다. 우선, 이를 통해 OTT 서비스의 UI를 근본적으로 바꿀 수 있다. OTT 서비스 활성화를 위해서는 시청자들이 쉽게 활용할 수 있는 컨트롤러 혹은 리모컨의 역할이 중요하다. 이처럼 OTT 성장에 중요한 부문으로 UI가 떠오름에 따라, 이를 해결하기 위한 방법 중의 하나로 진행된 것이 리모컨의 고도화다.⁴²⁾ 그런데 이러한 시도로 만들어진 QWERTY 방식의 구글TV 리모컨이나, 심플한 디자인의 애플TV 리모컨이 시청행태를 근본적으로 변화시키지 못했다는 점을 고려해 본다면,⁴³⁾ 동작인식 방식의 Kinect가 시청자 UI를 근본적으로 바꾸어 놓을 수 있을 것으로 전망된다.

39) 《스트라베이스》(2010. 8. 24)

40) *Engadget*(2011. 3. 10)

41) SNL(2011. 3. 14)

42) 《스트라베이스》(2011. 2. 14)

43) 《스트라베이스》(2011. 10. 5)

실제 MS는 Kinect를 이용한 획기적인 서비스를 준비 중에 있는데, 대표적인 것으로 NUads를 들 수 있다. NUads는 Kinect의 음성 및 동작인식 기술을 통해 양방향 광고가 가능하도록 하는 광고 서비스로, MS는 NUads가 소비자와 콘텐츠 사이의 장벽을 허무는 기능을 할 것으로 평가하고 있다.⁴⁴⁾ MS는 NUads를 통해 다양한 쌍방향 광고를 선보일 수 있게 될 것이라고 밝히고 있으며,⁴⁵⁾ 그 구체적인 양방향 서비스를 정리하면 <표 16>과 같다.

<표 16> NUads 기반 주요 양방향 서비스

구분	내용
XBox Tweet	- Xbox 이용 중 시청한 광고 관련 메시지를 트위터에 올릴 수 있도록 하는 서비스 - 광고를 트윗 형태로 공유 가능
XBox More	- 이용자가 요청할 경우, 광고된 상품에 대한 부가정보 및 할인쿠폰을 이메일로 보내주는 서비스
XBox Near Me	- 광고 상품을 판매하는 근처 상점의 위치를 보여준 후, 이용자가 선택한 상점의 위치정보를 보내주는 서비스
XBox Schedule	- TV 프로그램 등의 이벤트를 홍보하는 내용의 광고게재 시, 요청한 이용자에 한해 해당 일정에 맞춰 스케줄 알람 문자메시지를 보내주는 서비스

자료: 스트라베이스(2011. 7. 11)

그렇다면 단말기인 Xbox, 컨트롤러 Kinect, 그리고 플랫폼인 Xbox Live가 가지고 있는 전략적인 의미는 무엇인가? 가장 기본적인 것은 MS가 주도하는 미디어 생태계의 조성이라고 할 수 있다. 애플과 구글에게 모바일 기반의 스마트 미디어에 대한 주도권을 내주고 고전하고 있는 MS가 Xbox를 중심으로 홈미디어 생태계를 조성하여 대응한다는 전략인 것이다.⁴⁶⁾

44) MicroSoft Advertising(2011. 6. 21)

45) SNL(2011. 6. 21)

46) 《스트라베이스》(2011. 10. 5)

또한 MS의 콘텐츠 전략은 새로운 단말기인 윈도우 OS 기반의 윈도우폰의 성장세에 기여할 수 있을 것으로 보인다. <표 17>에 의하면 스마트폰 시장에서 MS의 OS가 차지하는 비중이 2015년에는 20%를 넘길 것으로 보이는데, IDC는 이의 가장 큰 이유로 Nokia와의 제휴를 지적했다.⁴⁷⁾

<표 17> 스마트폰 판매대수 예측

	2011년		2015년		연평균 판매대수 성장률('11~'15)
	판매대수 (단위: 천 대)	시장점유율	판매대수 (단위: 천 대)	시장점유율	
Android	183,608	38.90%	430,116	43.80%	23.72%
BlackBerry OS	67,024	14.20%	131,588	13.40%	18.37%
Symbian	97,232	20.60%	982	0.10%	-68.30%
iOS	85,904	18.20%	165,958	16.90%	17.90%
Windows Mobile	17,936	3.80%	199,346	20.30%	82.59%
기타	20,296	4.30%	54,010	5.50%	27.72%
합계	472,000	100.00%	982,000	100.00%	20.10%

자료: IDC(2011. 6. 9)

본고는 이에 추가하여 MS의 콘텐츠 생태계 구축이 윈도우즈 OS 폰 확대에 도움이 될 것이라는 점을 지적하고자 한다. MS는 윈도우폰 7.5(이하 망고폰)에 추가될 Xbox Live 기능들을 공개했는데, 망고폰에서는 Xbox Live의 게임 커뮤니티 시스템과 직접적으로 연결되는 것을 지원한다. 이처럼 윈도우 기반 스마트폰을 Xbox Live 플랫폼이 구동되는 단말기로 육성하는 것을 통해 안드로이드 및 iOS 기반의 스마트폰과의 차별화를 시도하고 있는 것이다.⁴⁸⁾

이러한 전략이 성공한다면 Xbox 360 및 Xbox Live를 통한 콘텐츠 생태계 구성을

47) IDC(2011. 6. 9)

48) 《스트라베이스》(2011. 9. 1)

통해 OTT 및 모바일 분야에서 구글과 애플에 경쟁할 수 있는 기반을 구축할 뿐만 아니라,⁴⁹⁾ 전통적으로 MS가 강세를 보였으나 최근 주춤하고 있는 PC OS와 브라우저에서의 지위도 되찾을 수 있을 것으로 보인다. 즉, <표 17>에서 확인할 수 있듯이 비록 최근 주춤하고 있지만, MS 매출액에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 역시 OS이다. 따라서 MS의 엔터테인먼트 부문의 성장은 필연적으로 전통적인 캐시카우인 OS를 비롯한 소프트웨어 부문에 도움이 되는 방향으로 진화할 것으로 예측된다. MS에게는 여전히 PC 시장이 가장 중요한 부문이기 때문이다.⁵⁰⁾

IV. 결 론: 향후 OTT 서비스의 진화 방향에 대한 함의

본고는 킨들 파이어와 Xbox 360사례 분석을 통해, OTT 플랫폼과 단말기 결합의 의미와 향후 OTT 서비스 진화 방향에 대해 검토하였다. 첫째, 이는 콘텐츠 유통 생태계 형성을 주도하기 위한 전략으로 이해할 수 있다. 다만 무엇을 중심으로 결합하는가에 따라 다른 특성을 보일 수 있는데, 킨들 파이어는 아마존의 플랫폼 우위를 이용하여 단말기를 결합시킨 경우이며, Xbox 360은 단말기 보급을 통해 플랫폼(Xbox Live)을 확대시킨 경우라는 점이 차이점이라 할 수 있다. 둘째, 각 사업자의 전체 사업 구조에 영향을 주는 전략이라는 의미가 있다. 아마존은 킨들 파이어를 통해 아마존의 콘텐츠가 모바일을 통해서 유통될 수 있도록 함으로써, 아마존 전체 사업구조에서 ‘미디어’ 부문의 매출을 높이기 위한 전략을 펼친 것이라 할 수 있다. 또한 MS는 Xbox와 Kinect, Xbox Live를 결합시킴으로써 단말기 중심의 콘텐츠 생태계를 구축하고, 이를 바탕으로 향후 스마트폰, PC 및 모바일 OS, 검색엔진 분야에서의 성장과 연계시키는 전략을 펼칠 것이라고 예상할 수 있다.

이러한 분석 바탕으로 본고는 OTT 서비스의 발전 방향에 대해 다음과 같은 함의를 도출했다.

49) 《스트라베이스》(2011. 10. 5)

50) *Total Telecom*(2011. 10. 14)

첫째, OTT 서비스 생태계 구축을 위한 전략적 경쟁이 더욱 심화될 것이다. 현재 다양한 방식의 OTT 모델이 공존하고 있지만, 앞으로의 동영상 유통 생태계는 몇 개의 생태계가 경쟁하는 형태로 갈 것으로 예측된다. 그리고 그 각각의 생태계를 주도하는 사업자가 존재하며,⁵¹⁾ 자신들이 주도하는 콘텐츠 생태계에 많은 사업자와 소비자를 끌어 오기 위한 경쟁이 지속적으로 전개될 것이다. 앞에서 살펴본 아마존과 MS의 최신 동향은 모두 이러한 콘텐츠 유통 생태계를 구축하기 위한 전략의 일환으로 볼 수 있다. 이를 위해 아마존은 자신들이 보유하고 있는 콘텐츠가 모바일을 통해서 소비될 수 있는 단말기인 킨들 파이어를 싼 가격에 보급하고 있으며, MS는 약 5,000만 대 정도 보급된 것으로 알려진 Xbox 단말기에 OTT 플랫폼 Xbox Live를 추가하고 있는 것이다. 특히 애플과 구글이 콘텐츠 생태계를 구축함으로써 모바일 및 OS 시장에서의 경쟁력을 확보했다는 점에서 향후 생태계 구축을 주도하고자 하는 사업자들의 전략은 지속될 것으로 보인다.

둘째, CPNT 구분을 넘어선 제휴 및 결합이 확대될 것으로 보인다. 아마존과 MS는 모두 플랫폼과 단말기가 결합한 형태의 서비스라고 할 수 있는데, 이를 통해 배타적이면서도 안정적으로 콘텐츠 유통이 가능해졌다. 이는 한 분야에서 확고한 위치를 보유한 사업자가 다른 분야를 끌어 오는 방식으로 진행된 것이라 예측할 수 있는데, 아마존은 플랫폼에서, MS는 단말기에서 우위에 있었다. 이 두 사례는 플랫폼과 단말기가 결합한 사례이지만, 향후 콘텐츠 사업자가 결합하는 것을 주목할 필요가 있다. 아무리 좋은 유통망을 가지고 있어도, 이를 통해 제공할 수 있는 콘텐츠가 부족하다면, 그 서비스는 큰 성과를 보기 힘들기 때문이다. 이러한 점에서 2011년 Hulu의 매각 시도 사례는 중요한 의미를 갖는다. 2011년 6월 Hulu가 매각의사가 있음을 밝힌 후, 구글, 아마존, 야후, 디쉬 등이 매입의사를 밝혔다. 그러나 Hulu는 10월 13일 매각의사를 철회하였는데, 당시 인수제안 금액이 15억~40억 달러에 이른 것으로 알려졌다. Hulu는 콘텐츠를 보유한 OTT 플랫폼이라는 점을 고려해 보면, 구글, 아마존, 야후 등이 비교적 높은 가격으로 인수하겠다고 한 것은 보다 안정적인 콘텐츠 확보가 중요함을

51) SNL(2011. 11. 4)

인식한 것이라고 할 수 있다.

참고자료

- 공영일 (2011), “아마존의 콘텐츠 사업 동향과 향후 전망”, 《방송통신정책》, 제23권9호 78-89, 정보통신정책연구원.
- 《디지예코》 (2011), “킨들 파이어, 아마존 태블릿의 완성일까?”.
- 서기만 (2011), “OTT 서비스의 이해와 전망”, 《방송공학회지》, 16권 1호, 91-101.
- 《스트라베이스》 (2009. 12. 28), “3대 게임기가 동영상 서비스 시장으로 전선을 확대하는 이유”.
- _____ (2010. 8. 24), “MS의 모션 컨트롤러 Kinect, 게임 라인업과 기능 모두에서 성공 난망”.
- _____ (2011. 2. 14), “스마트 TV 시장 활성화를 위한 전제조건, ‘UI, 콘텐츠, 사용자경험, 어플리케이션’”.
- _____ (2011. 7. 11), “MS, Xbox 360·Kinect 기반의 양방향광고 플랫폼 공개”.
- _____ (2011. 9. 1), “Mango 출시 앞둔 MS의 스마트폰 시장 공략법, ‘Windows Phone의 XBox화’”.
- _____ (2011. 9. 7), “Amazon, 저가 태블릿 PC 출시 예정. 콘텐츠와 커머스 역량 결합해 iPad 이은 2위 자리 겨냥”.
- _____ (2011. 10. 5), “연말출시예정 Xbox TV가 미래 유료방송 시장과 스마트 TV 시장에 던지는 시사점”.
- _____ (2011. 10. 8), “Amazon과 Barnes & Noble, e-Book에서 태블릿 PC로 전선 확대 中”.
- _____ (2011. 10. 10), “Amazon, iPad 대항마 Kindle Fire 공개”.
- _____ (2011. 11. 1), “Netflix, 경영환경 악화에 따른 위기감 증폭”.

- 《스트라베이스》(2011. 11. 24), “Amazon의 단말기와 콘텐츠별 e-Book 사업실적 추이”.
- 조영신 (2011), “스마트 TV를 둘러싼 경쟁 지형과 정책 방안”, 《한국방송학보》, 25권 5호, 233~266.
- Amazon (2011). “2010 Annual Report”.
- _____ (2011. 9. 26). “Amazon Announces Digital Video License Agreement with Twentieth Century fox.”
- Amazon (2011. 9. 28). “Introducing the All-New Kindle Family: Four Kindles, Four amazing price points.”
- _____ (2011. 10). “Q3 2011 Financial Results”.
- Bloomberg* (2011. 9. 29). “Microsoft is said to add comcast, Verizon Pay TV to Xbox Live.”
- Cnet (2011. 6. 1). “Microsoft: The Xbox is an entertainment platform.”
- _____ (2011. 9. 28). “To beat Apple, Amazon’s trying to be apple.”
- Engadget* (2011. 3. 10). “Microsoft sells 10 million Kinects, 10 million Kinect games.”
- Gartner (2011. 4. 1). “Forecast: Connected Mobile Consumer Electronics, World-wide, 2008-2015, 1Q11 Update”.
- Huffington Post* (2011, 11. 18). “Kindle Fire Price: IHS Report Finds Amazon Selling Tablets At A Loss.”
- IDC (2011. 6. 9). “Worldwide Smartphone Market Expected to Grow 55% in 2011 and Approach Shipments of One Billion in 2015, According to IDC.”
- Microsoft (2011). *2010 Annual Report*.
- _____ (2011. 10. 5). “XBox 360 Teams Up with entertainment Leaders to Transform TV.”
- MicroSoft Advertising (2011. 6. 21). “Yes we Cannes: NUads and Kinect Deliver

on the Promise of Interactive TV.”

Netflix (2011). “11. 3Q. Financial statements.”

PwC (2011). *Global entertainment and media outlook, 2011-2015*.

Retrevo (2011. 11. 7). “Why The Amazon Kindle Fire Could Be Hot This Holiday Season”

SNL (2011). “The State of Online Video Delivery.”

___ (2011. 1. 31). “A midlife crisis for Hulu?”

___ (2011. 3. 14). “With 10 million Kinects sold, can Microsoft keep up the momentum?”

___ (2011. 6. 21). “With Kinect, Microsoft to offer interactive ads on linear TV.”

___ (2011. 9. 28). “Amazon CEO unveils Kindle Fire, without flourish.”

___ (2011. 10. 3). “Amazon adds Fire to OTT Strategy.”

___ (2011. 10. 25). “‘Nuclear winter’ for Netflix, say analysts.”

___ (2011. 11. 4). “Who will win TV tech wars?”

Total Telecom (2011. 10. 14). “Microsoft expected to post Q1 gains despite languishing PC Sales.”